

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.1 Kommunikation

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

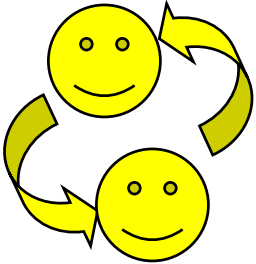
<http://www.Managementconsult.de>

Kommunikation

- ● ● Es gibt keine größere Illusion als die Meinung,
Sprache sei ein Mittel der Kommunikation zwischen Menschen.
Dr. Elias Canetti



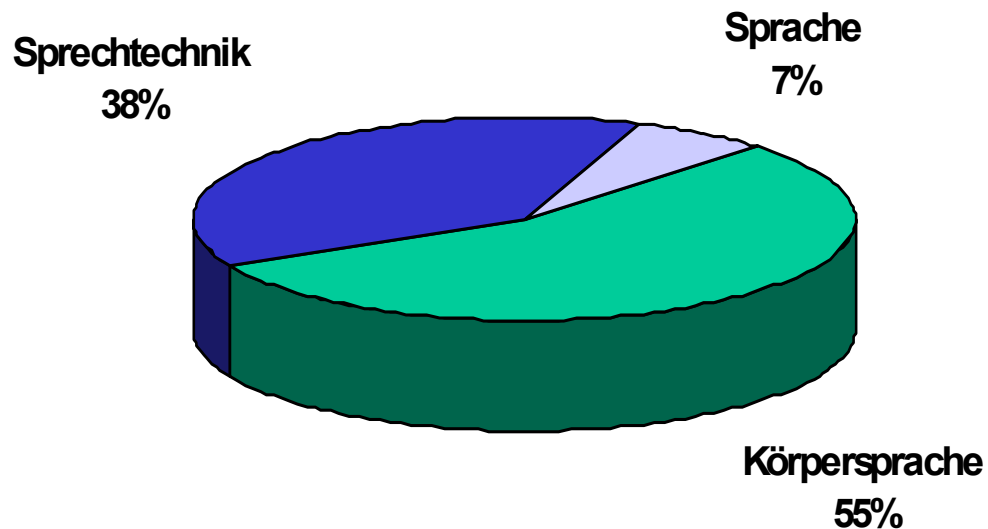
Kommunikationsstörungen



Wenn man ihm etwas erklärt
versteht er nichts
sagt aber dauernd
is doch logisch
wenn man dann fragt
wieso logisch? antwortet er
ja wieso
weiß auch nicht
wenn man dann sagt
warum sagst du dann dauernd
is doch logisch
sagt er
man wird doch mal was
in Frage stellen dürfen

Hanns Dieter Hüscher

Kommunikation = Verständigung untereinander



Sprache:

Wortschatz, Fachausdrücke, Satz- und Argumentationsaufbau

Körpersprache:

Mimik, Blickverhalten, Gestik, Körperhaltung und -bewegung, Gang

Sprechtechnik:

Stimmstärke, Sprechtempo und Pausen, Stimmhöhe, Artikulation

Warum ist Kommunikation manchmal schwierig?



| Streiter | Positive | Alleswisser | Redselige | Schüchterne | Ablehnende | Uninteressierte | »Das große Tier« | Ausfrager |
|--|--------------------------------------|--|-----------------------|---------------------------------|---|---|---------------------------|--|
| Sachlich und ruhig bleiben | Ergebnisse zusammenfassen lassen | Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen | Taktvoll unterbrechen | Leichte, direkte Fragen stellen | Seine Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen | Nach seiner Arbeit fragen | Keine direkte Kritik üben | Seine Fragen an die Gruppe zurückgeben |
| Die Gruppe veranlassen, seine Behauptungen zu widerlegen | Bewußt in die Diskussion einschalten | | Redezeit festlegen | Sein Selbstbewußtsein stärken | | Beispiele aus seinem Interessengebiet geben | Ja-aber-Technik | |

aus: MBB aktuell. Ausgabe 1/1990

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



3.1.1 Paul Watzlawick

Block 3: Gesprächsführung

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

Management
consult

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Watzlawick's Axiome der Kommunikation

1. Man kann nicht *nicht* kommunizieren!
2. Jede Kommunikation hat einen **Inhalts- und Beziehungsaspekt**
3. Menschliche Kommunikation hat nicht zwingend **Gründe** (Kausalketten)
4. Es gibt digitale (**Worte und Sätze**) und analoge (**Beziehungen**) Kommunikation
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder **symmetrisch oder komplementär**, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Watzlawick, P.; Weakland, J.H.: Interaktion, München, 1990
Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, München, 2002

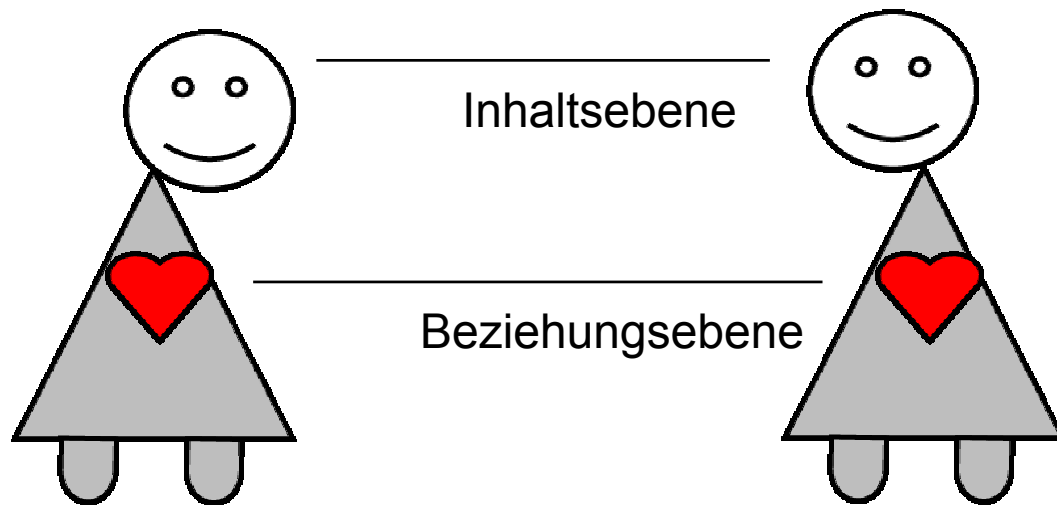


Watzlawick: 1. Man kann nicht nicht kommunizieren!

- Auch Schweigen und Nichthandeln haben Mitteilungscharakter.
- Ein Mensch gestikuliert, seine Mimik hinterlässt einen Eindruck.
- Tonfall und Stimmlage verraten uns etwas über diesen Menschen.
- Körperhaltung signalisiert Stimmungen und teilt uns etwas mit.

Watzlawick:

2. Kommunikation hat einen Inhalts- u. einen Beziehungsaspekt



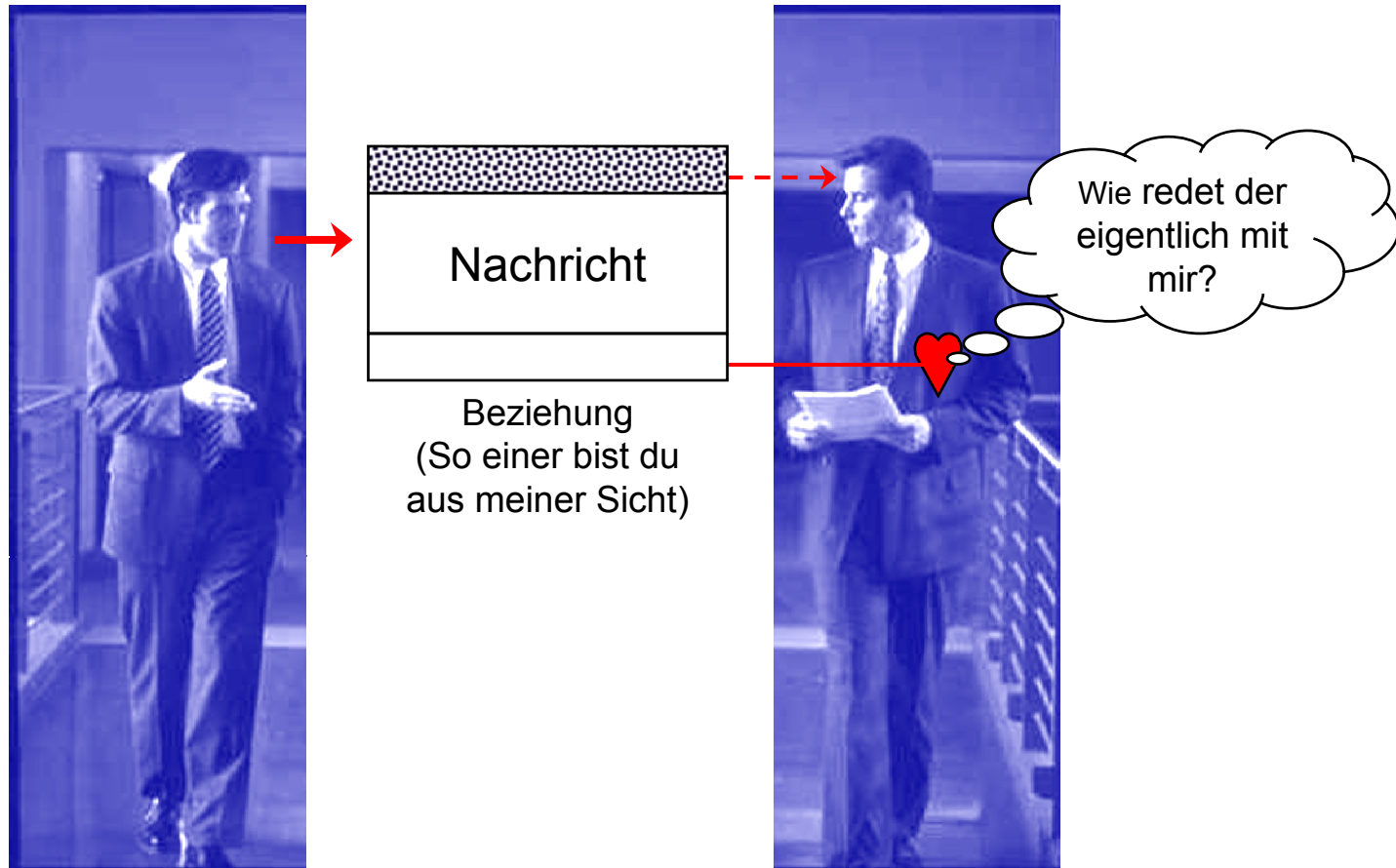
- Der Inhaltsaspekt vermittelt Informationen, Daten, Fakten
- Der Beziehungsaspekt beinhaltet das zwischenmenschliche Verhältnis von Sender und Empfänger

Beispiel:

Jemand sagt: „Du hast im Lotto gewonnen!“ (Inhalt) und lacht dabei (Beziehung).
Der Empfänger schätzt die Nachricht auf der Basis des Lachens ein und weiß, dass er auch den Arm genommen werden soll.

Watzlawick: Beziehungsebene

Während sich die Sachbotschaft mehr an den Verstand wendet, geht die Beziehungsbotschaft direkt ins Herz.



Watzlawick:

Botschaften der Beziehungsebene: „Ich“ – positiv – „Man“ – negativ –



Ich - Botschaften

Direkte Ich - Botschaften

“Ich habe ...” “Ich weiß ...” “Ich bin der Meinung ...” “Ich will ...”

Indirekte Ich - Botschaften

“Es ist...” “Sie haben letzte Woche gesagt ...”

Deutliches Angebot, eine wechselseitige Beziehung aufzunehmen



Solidarische Wir - Botschaften

Das Gegenüber ist positiv einbezogen



Wir - Botschaften als pluralis maiestatis “Wir sind mit Ihnen”

Abgrenzungen des Gegenübers aus dem eigenen Beziehungsfeld



Man - Botschaften, auch in Wir - Form möglich

Zu verschwommenes Beziehungsangebot



Du- / Sie - Botschaften

Das Gegenüber in dessen Beisein interpretieren: “Du denkst nur an Dich ...”, “Du bist ...”
Angebot einer Kampf- oder Überlegenheits-Beziehung

Watzlawik:

3. Für menschliche Kommunikation gibt es nicht immer zwingende Gründe

- Menschliche Kommunikation ist nicht in Kausalketten auflösbar.
- Niemand kann genau angeben, wer z. B. bei einem Streit wirklich „angefangen“ hat.
- „Anfänge“ werden nur subjektiv gesetzt, als so genannte „Interpunktionen“.
- Ein interessantes Phänomen im Bereich der Interpunktion ist die

sich selbst erfüllende Prophezeiung:

*Wer davon überzeugt ist, dass ihn niemand respektiert, wird ein misstrauisches und abweisendes Verhalten an den Tag legen, auf das seine Umwelt mit Unmut reagiert, was seine ursprüngliche Annahme beweist und ihn in seinem Verhalten bestätigt.
Problem: Der Betreffende sieht sein Verhalten nur als Reaktion auf das der anderen, nicht aber als auslösendes Moment.*

Watzlawick: 4. Es gibt digitale und analoge Kommunikation

- Digital = Worte, Sätze die bestimmten Objekten zugeordnet sind.

Diese Sprache ist logisch, abstrakt und repräsentiert den Inhaltsaspekt.

Sie vermittelt in erster Linie Informationen.

Sie bietet keinen Hinweis dafür, wie diese Information bewertet und interpretiert werden soll.

- Analog = Direkte, enge Beziehung zu dem Menschen.

Basiert auf entwicklungsbedingten Kommunikationsformen und besitzt eine allgemeinere Gültigkeit und Verbreitung als die jüngere digitale Kommunikation, die wir erst mit der Sprache lernen.

Watzlawick: 5. Symmetrische oder komplementäre Kommunikation

- Zwischenmenschliche Kommunikation ist entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.
- In der komplementären K. gibt es zwei verschiedene Positionen. Ein Partner nimmt die so genannte superiore, primäre Stellung ein, der andere die entsprechende inferiore, sekundäre.
 - Komplementäre Beziehungen beruhen auf gesellschaftlichen oder kulturellen Kontexten.
(z. B. Mutter und Kind, Arzt und Patient, Lehrer und Schüler)

Watzlawick und die Kommunikation

Watzlawick hat seine Kommunikationstheorie unter bewusster Hinzuziehung der Systemtheorie formuliert. Er betrachtet die Situation der Kommunikation und die menschlichen Beziehungen generell als ein offenes System.

Was heißt das? Es bedeutet erstens, dass in einem Kommunikationsprozess zwischen – zum Beispiel – zwei Personen nicht zwei Einzelwesen miteinander in Beziehung stehen, sondern beide miteinander ein Ganzes, ein System bilden, von dem sich die Umwelt, also jener durch die Situation bedingte Kontext, der außerhalb steht, abhebt. Die systemische Betrachtungsweise ist also ganzheitlich und sie untersucht neben dieser Ganzheit, neben den Grenzen zwischen dem System und seiner Umwelt, auch Teilsysteme und die Beziehungen der einzelnen Elemente dieses Systems zueinander.

In einem System wirkt jedes seiner Elemente in der Regel auf jedes andere Element wechselseitig. Es gilt also die Wechselseitigkeit der Beziehung zu untersuchen und diese Beziehung wird durch ganz bestimmte Elemente definiert. In jedem System gibt es Rückkoppelungen, das heißt, es wirkt nicht nur a auf b, b auf c und so weiter im Sinne eines einzigen monokausalen Prozesses, sondern die in Gang gesetzten Prozesse haben eine Rückwirkung auf den Ausgangspunkt. Rückkoppelung oder Feedback meint allgemein die Auswirkung der Folgen eines Vorgangs für das weitere Geschehen. Das bedeutet, dass mein Verhalten, meine Art der Kommunikation, nicht nur eine bestimmte Wirkung hat, sondern gleichzeitig die Kommunikation des Partners mitbestimmt.

Die Art dieser Rückkoppelungsprozesse entscheidet darüber, ob das System im Gleichgewicht bleibt. Es gibt Mechanismen, die wir benutzen, um das System mit dem anderen aufrecht zu erhalten, wenn wir irgendeine Störung bemerken. Es gibt aber auch Ereignisse, die die Gleichgewichtslage eines Systems grundsätzlich verändern können, so dass es zum Abbruch oder zum Bruch kommt. Zum Beispiel wirkt sich die Beschwichtigung eines Streits so aus, dass das System stabilisiert wird. Eine noch schärfere Entgegnung führt dagegen möglicherweise bis zur körperlichen Auseinandersetzung und wirkt sich damit destabilisierend aus.